

А. Л. Устинов

Уральский государственный университет

**ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ
НА КАСЛИНСКОМ И КЫШТЫМСКОМ ЗАВОДАХ
ВО ВТОРОЙ ПОЛОВИНЕ XVIII – НАЧАЛЕ XIX ВВ.
(ПО МАТЕРИАЛАМ ОБЪЕДИНЕННОГО
ГОСУДАРСТВЕННОГО АРХИВА
ЧЕЛЯБИНСКОЙ ОБЛАСТИ)**

Проблемы эффективного, или, как теперь стало модно говорить, «умного» управления не новы. Нашему обществу, государству, власти на разных уровнях приходилось сталкиваться с ними всегда. Не потеряли своей актуальности эти вопросы и сегодня.

Опыт управления Каслинским и Кыштымскими заводами во второй половине XVIII – начале XIX веков, может составлять интерес с нескольких позиций:

1. Данные заводы принадлежат Южному Уралу, а потому те проблемы, которые были характерны для всей России – такие, как кадровый голод, отдаленность ресурсной базы от рынков сбыта – а отсюда и высокие издержки производства, и длительное существование подневольной рабочей силы – здесь были особенно обострены. Южный Урал от Среднего всегда отличали такие черты, как более слабая освоенность территорий русскими, существенная роль (а она объяснялась численностью) инородческого элемента, и даже по количеству заводов Южный Урал значительно уступал Среднему.

2. Собственно, освоение Южного Урала русскими заводчиками наиболее активно начинается именно с середины – второй половины XVIII века. Все же первая половина XVIII века – это «золотой век» в заводском строительстве на Среднем Урале. Конечно, Демидовых нельзя назвать здесь «первопроходцами» – все же до них заводами еще владел Коробов (он их и строил). Однако, именно с появления на Южном Урале младшей ветви Демидовых (Никита Никитич и его сын Никита) начинается более или менее (насколько это было возможно) активное освоение региона, а Каслинская заводская кантора становится главной для целой группы заводов в округе.

По указанным выше причинам исследование хотелось бы ограничить именно Каслинским и Кыштымскими заводами второй половины XVIII – начала XIX веков.

Целью нашего исследования является комплексный и всесторонний анализ тех форм и приемов управления и организации производства, которые применялись на заводах Южного Урала (в нашем случае, Касли и Кыштым) во второй половине XVIII – начале XIX вв., причем не просто анализ, а анализ с позиции их эффективности, как для самого производства, так и для обеспечения социального мира и благополучия в столь неспокойном и с социальной, и с этнической позиции регионе.

Основу данного источниковедческого исследования составляют материалы фонда И-172 Объединенного Государственного архива Челябинской области (далее – ОГАЧО) «Главное управление Кыштымскими горными заводами Департамента горных и соляных дел г. Кыштым Екатеринбургского уезда пермской губернии 1746 – 1917 гг.». Это более 50-ти дел, включающие переписку заводоладельцев с приказчиками, переписку между заводскими канторами, и, самое главное, наиболее ярко иллюстрирующие эффективность организации и управления производством на металлургических предприятиях четырехнедельные и седьмичные рапорты и ведомости о состоянии и действии заводов по годам. Многие документы вовлекаются в научный оборот впервые.

Обратимся к четырехнедельным и седьмичным рапортам и донесениям заводских приказчиков Н. Н. Демидову о состоянии и действии заводов по годам. Эти рапорты нам дают двоякую картину:

1. Информация о финансовом состоянии и благополучии Каслинского и Кыштымских заводов по данным четырехнедельных рапортов и годовых отчетов (как правило, с мая по май – от последнего отправления каравана в Сорокинскую пристань и начала сельскохозяйственных работ, когда заводские работы останавливались до следующей страды);

2. Информация о заводском производстве и продовольственном обеспечении заводского населения по данным седьмичных рапортов и доношений (составляемых на календарный год с января по декабрь).

Следует оговориться, что имеющиеся в нашем распоряжении документы относятся большей частью к периоду с конца 1770-х гг. до начала XIX века. Документов же за период в 1750–1770-е гг. практически нет. На наш взгляд, главная причина в том, что оба изучаемых завода – и Кыштым, и Касли, - были охвачены огнем Крестьянской войны под руководством Е. И. Пугачева, переходили на сторону повстанцев. Основная часть документации, в том числе рапортов и доношений о действии предприятий, хранившихся на заводах, могла быть просто уничтожена повстанцами.

На основе анализа четырехнедельных рапортов и годовых отчетов нами были составлены следующие диаграммы:

Диаграмма 1

*Изменение основных показателей финансовой деятельности
Каслинской заводской канторы за 1783 – 1809 гг.
(по данным на конец отчетного периода)¹*

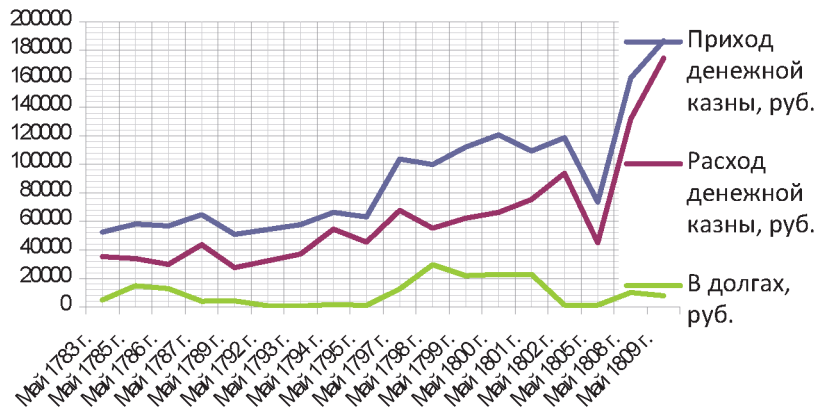
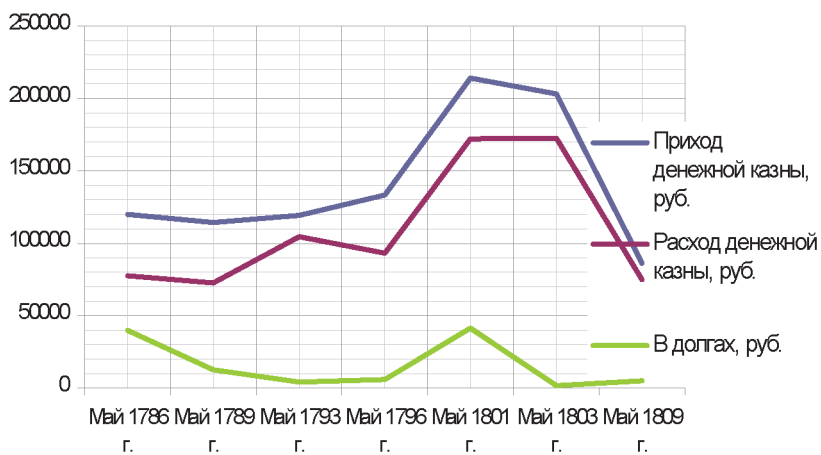


Диаграмма 2

*Изменение основных показателей финансовой деятельности
Кыштымской заводской канторы за 1786 – 1809 гг.
(по данным на конец отчетного периода)²*



Как мы видим из диаграмм, наименее благоприятная картина наблюдается на Кыштымских заводах – здесь наивысшие показатели финансового благополучия достигаются к 1801 г., а затем стремительно начинают падать, опускаясь к 1809 г. (году продажи заводов) ниже самого неблагоприятного 1789 г. (см. диаграмма 2). Однако даже здесь ситуация оказывалась далекой от критической. Показатели долговых по заводам оставались относительно низкими, и уж тем более были на порядок ниже данных и за 1786 г., и даже за наиболее удачный в финансовом плане 1801 г.

Несколько иная картина вырисовывается на Каслинских заводах (см. диаграмма 1). Несмотря на существенные искривления данных графика по приходу и расходу денежной казны, явно вырисовывается кривая средних данных, показывающая объективный рост и доходной части, и расходной части денежной казны заводской канторы, а в 1809 г. эти показатели были самыми высокими за весь период наблюдений. Что же касается данных по долговым, то наиболее низкие показатели наблюдаются в 1789 – 1795 и в 1802 – 1805 гг., а наиболее высокие – в 1786 и в 1801 гг. (то же, что и на Кыштымских!).

Что же тогда можно сказать об эффективности управления?

Эта проблема весьма показательно раскрывается по материалам переписки Н. Н. Демидова с приказчиками.

В переписке с приказчиками Н. Н. Демидова-младшего даже с лингвистической стороны можно найти много интересного. Сам язык писем заводовладельца приказчикам – отражение некоей особой культуры переписки. Письма, исполненные гнева заводчика на нерадение приказчиков и их стремление «набить собственные карманы» в ущерб интересам заводовладельца, мы находим довольно часто³.

Можно было бы подобный стиль письма отнести к чисто субъективному фактору: дескать, заводчик не обладал высокой культурой речи, и мог себе позволить в отношении подчиненных подобные письма писать, да и имел на это право, ибо они были крепостными по статусу. Однако думается, что не все здесь так просто.

Первое, что сразу бросается в глаза: это то, *за что* заводчик «ругает» своих приказчиков. В письме от 4 февраля 1785 г. Демидов пишет приказчикам следующее: «Выходами всеми, вижу, Вы, спафеи, совсем збились, к великому Вашему стыду, из чего явно видна Ваша не прилежность к лутчему смотрению и очевидное нерадение к господскому добру»⁴.

Вдумаемся же в смысл сказанного! Заводчик недоволен, что «видна... не прилежность к лутчему смотрению и очевидное нерадение к господскому добру»! Приказчики «прописали и не дописали» деньги, обворовывая своего господина. Вот откуда берутся деньги.

Со временем, правда, пыл заводчика ослабевает, и на рубеже XVIII – XIX вв. мы уже не находим столь резких выпадов Никиты Демидова, а в

последствии и Петра Демидова на приказчиков, да и доносы тоже не обнаруживаются. Анализ документов показывает, что система контроля на заводах более не позволяла так открыто и в наглую воровать (что, конечно, не исключает мелких злоупотреблений, на которые действительно можно было закрыть глаза, если приказчики могли обеспечить своему господину достаточную прибыль). Не следует забывать, что и наивысших показателей финансового благополучия заводы достигают именно на рубеже веков (см. диаграммы 1 – 2).

Управленческие проблемы ведь были далеко не новы – заводчик находился далеко, в Петербурге, и не имел возможности всегда эффективно контролировать деятельность своих приказчиков, ограничиваясь лишь письменными угрозами и небольшими штрафами. Эти проблемы существовали на протяжении всего Демидовского периода функционирования заводов. Разумеется, это влияло и на эффективность управления заводами, и на благополучие на заводах. Однако, это уже предмет особого исследования.

Данное же исследование окончено...

¹ Сост. по: ОГАЧО. Ф. И-172. Оп. 1. Д. 53, 56, 59, 62, 67, 73, 76, 84, 87, 93, 98, 101, 114, 117, 126, 129, 140, 147.

² Сост. по: ОГАЧО. Ф. И-172. Оп. 1. Д. 58, 66, 75, 89, 115, 122, 146.

³ См. напр.: ОГАЧО. Ф. И-172. Оп. 1. Д. 65. Л. 32 об.

⁴ Там же. Д. 57. Л. 3.

М. А. Фельдман

Уральская академия государственной службы

ЗАПОЗДАЛАЯ РЕЦЕНЗИЯ

**(заметки о книге Д. О. Чуракова «Русская революция
и рабочее самоуправление». М., АИРО-XX в. 1998)**

Обращение к книге, вышедшей в свет более десятилетия назад, конечно, чаще встречается в историографических обзорах. Но – лучше с запозданием дать оценку монографии, посвященной важной теме, чем промолчать, оставляя без внимания важнейшие вопросы рабочей истории. Кроме того, труд историка в ряде случаев может сам представлять исторический источник, отражающий эволюцию исторической мысли на переходе от советской к постсоветской эпохе.

Книга молодого (на момент ее выхода в 1998 г.) исследователя Д. О. Чуракова «Русская революция и рабочие самоуправления» представляла собой попытку по-новому, без идеологических штампов, взглянуть на